



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

REENGENHARIA

EDINAMAR GOMES DE AGUIAR  
RA nº.: 2035020/1

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, junho de 2007

EDINAMAR GOMES DE AGUIAR

REENGENHARIA

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2007.

EDINAMAR GOMES DE AGUIAR

REENGENHARIA

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Banca Examinadora:

---

Professor Marcelo Gagliardi  
Orientador

---

Professora: Mariângela Abrão  
Examinadora

---

Professor: Gilberto Guedes  
Examinador

Brasília/DF, junho de 2007.

Dedico,

A Flávio Alex, meu grande amor, pela sua  
compreensão no decorrer do curso.

A Gabriel, razão do meu viver.

Agradeço,

A Jeová Deus, em quem posso lançar todos os meus fardos.

A meu marido Flávio Alex e meu filho Gabriel por terem compreendido a minha ausência, e me apoiado.

A minha família, pelo apoio demonstrado, especialmente a minha querida mãe, Dona Odete, que demonstrou profunda alegria quando voltei a estudar.

A Zamor Magalhães, um grande idealizador, por ter me proporcionado a oportunidade de estudar.

Ao professor orientador Marcelo Gagliardi, pelo zelo e paciência demonstrada durante a elaboração deste trabalho, bem como durante todo o curso.

Aos docentes do curso de Administração do UniCEUB que souberam transmitir seus conhecimentos de forma clara e, assim, contribuir para minha formação.

*O fracasso é a oportunidade de começar  
tudo de novo – inteligentemente.*

**Henry Ford**

*Tudo que se precisa é a vontade de  
sucesso e a coragem de começar.*

**Michael Hammer**

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Principais tipos de mudanças empresariais..... | 15 |
| Figura 2 – O losango do sistema empresarial.....          | 22 |

## LISTA DE QUADROS

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Quadro 1 – Análise Ambiental..... | 30 |
| Quadro 2 – Reengenharia.....      | 31 |



## RESUMO

É de grande importância que as organizações busquem a revisão de seus processos para que possam melhorá-los, e para isso há a necessidade de uma constante preocupação, pois os clientes estão cada vez mais disputados, os concorrentes cada vez mais audaciosos e a tecnologia cada vez mais evoluída. A organização que não tentar se impor nesse mercado, vai ficar para trás com forte tendência para a queda. Para evitar esse tipo de problema existe a reengenharia, que é o objeto dessa monografia. Assim sendo, essa monografia teve como objetivo buscar referenciais teóricos que comprovem a eficácia dessa ferramenta, para isso recorreu-se a pesquisa bibliográfica e ao método dedutivo. A partir do referencial teórico foi verificado que para se iniciar uma reengenharia é preciso descobrir o problema que está incomodando a organização, e isso pode ser feito por meio de uma análise ambiental que identifica os pontos fortes e fracos, bem como as possíveis ameaças e oportunidades. Feito isso, definiu-se como será a mudança. Buscou-se, com esse trabalho as definições com respeito a reengenharia e a importância das pessoas nesse processo de mudança. Pode-se, também com dados coletados, compreender a reengenharia com situações reais que estão no capítulo três denominado estudo de caso. Com as informações coletadas, tem-se a discussão teórica, também no capítulo três, que proporciona um relacionamento dos autores estudados e uma possível conclusão para esse estudo. Na conclusão, tem-se que a reengenharia é de grande importância não apenas para empresas em crise, mas para todas que estejam em busca de melhorar seus procedimentos, para que obtenha vantagem competitiva seguida de sucesso empresarial.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....   | 11 |
| 2 REFERENCIAL TEORICO .....                                  | 14 |
| 3 ESTUDOS DE CASO .....                                      | 26 |
| 3.1 Primeiro estudo de caso: Ramotex .....                   | 26 |
| 3.2 Segundo estudo de caso: Johnson e Johnson no Brasil..... | 28 |
| 3.3 Discussão Teórica.....                                   | 30 |
| 4 CONCLUSÃO .....  | 35 |
| Referencias .....  | 37 |

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações têm a necessidade de estar sempre revendo suas atitudes, de modo a procurar a melhor solução para suas expectativas. Manter uma estrutura sem mudanças provoca a estagnação, que pode levar a organização a perder clientes e até mesmo funcionários para o mercado competitivo. E, é nesse âmbito que se deve buscar a mudança, procurar o que provocou essa estagnação e mudar, as organizações têm de estar constantemente buscando mudanças, pois, a competição está cada vez mais veloz e, se, a organização não estiver preparada será condenada ao fracasso. É necessário quebrar os paradigmas que envolvem a organização. É necessário incutir na mente das pessoas envolvidas a necessidade da mudança de modo a torná-la aceitável.

Uma forma de procurar essa mudança é através da Reengenharia, e este trabalho irá, tentar, esclarecer conceitos que envolvem a Reengenharia de processos e mostrar que com um pensamento criativo pode-se buscar melhorias e assim alavancar a organização tornando-a competitiva, é claro que deve-se considerar que a reengenharia não é uma fórmula mágica de solução de problemas organizacionais. É necessário empenho de todos que, com ela, estejam envolvidos.

Portanto, o tema a ser desenvolvido nesse estudo será em torno da Reengenharia, tendo como delimitação a demonstração de que é possível tirar a organização da crise ou pelo menos visualizar a crise antes que ela aconteça e fazer uso dessa ferramenta que é a Reengenharia.

Tendo em vista que muitas organizações necessitam de mudanças, esse estudo mostrará a perspectiva de que novas idéias podem beneficiar a organização, e de acordo com Hammer e Champy (1994, p. 23) há três tipos de organizações que empreendem a reengenharia:

Primeiro vem as empresas em grandes apuros. Elas não têm alternativa. (...) Em segundo lugar estão as empresas que ainda não estão em dificuldades, mas cuja gerência prevê problemas à frente. (...) O terceiro tipo de empresa que empreende a reengenharia é aquela em seu pico de desempenho. Ela não possui qualquer dificuldade discernível, agora ou no futuro, mas sua gerência é ambiciosa e agressiva.

O objetivo geral desse estudo é apresentar um estudo no que se refere à reengenharia, demonstrando as possíveis formas de aplicação e para alcançá-lo foi

necessário coletar livros, revistas ou artigos que tenham como estudo principal a reengenharia; analisar esses estudos coletados e compará-los de modo a comprovar a eficácia da reengenharia nas organizações e, apresentar os resultados obtidos na forma de estudo.

Tendo em vista que muitas organizações necessitam de mudanças, será a reengenharia uma boa ferramenta de mudança?

Esta monografia tem como partes o capítulo um onde se encontra a introdução a esse trabalho e abrange o tema e sua delimitação, a justificativa, os objetivos geral e específico e também a metodologia empregada nesse estudo. O segundo capítulo traz o referencial teórico contendo os estudos realizados com referência aos autores. Foi elaborada a discussão teórica, no terceiro capítulo, que tem como finalidade a análise dos dados coletados. No quarto capítulo tem-se a conclusão dessa monografia dando um parecer da autora sobre os obras pesquisadas, e sua opinião no que se refere ao assunto em questão.

A fase da metodologia é a fase do trabalho que consiste em demonstrar como foi a coleta de dados que baseou este estudo, pois segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 83) metodologia é:

É o conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas.

Assim, esse estudo contou com a pesquisa bibliográfica onde se buscou informações, com base teórica, para esclarecer como uma mudança organizacional, especificamente a reengenharia pode se tornar importante para o desenvolvimento da empresa. Segundo Cruz e Ribeiro (2004, p. 19):

Uma pesquisa bibliográfica pode visar um levantamento dos trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema estudado no momento, pode identificar e selecionar os métodos e técnicas a serem utilizados, além de fornecerem subsídios para redação da introdução e revisão da literatura do projeto ou trabalho. Em suma, uma pesquisa bibliográfica leva ao aprendizado sobre uma determinada área.

Dessa forma, o desenvolvimento deste estudo foi apoiado em material já publicado, principalmente livros, e, pode utilizar-se de recursos como Internet, em que houve confiança nas fontes.

Como método de abordagem foi utilizado o dedutivo, pois, por meio desse método foi possível esclarecer a necessidade de mudanças organizacionais utilizando a reengenharia como ferramenta e, segundo Cruz e Ribeiro (2004, p. 49):

O método dedutivo leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido com pouca margem de erro, mas por outro lado é de alcance limitado, pois a conclusão não pode exercer as premissas. Para a dedução se utiliza a síntese que é a reconstituição de todo decomposta pela análise. A análise é a decomposição de um todo em suas partes.

Essa monografia se utilizou da técnica da documentação indireta para a sua elaboração, pois de acordo com Lakatos e Marconi (2005, p. 176), a documentação indireta é a fase da pesquisa realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse. Com base na documentação indireta, pode-se fazer a pesquisa bibliográfica.

Também é apresentado nessa monografia dois casos ilustrativos, com a finalidade de comparar a teoria com a prática.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para se manterem no mercado as organizações precisam estar cientes da necessidade de mudanças, de adaptação a esse mercado, sejam essas mudanças estratégicas ou operacionais. Porém não é preciso esperar a organização entrar em crise para poder buscar melhorias. É importante que o executivo tenha em mente a necessidade da mudança sem medo de assumir riscos, pois de acordo com Oliveira (1996, p. 151):

Para mudar uma empresa é necessário que exista uma cultura sustentada a esse processo. Também é necessário que os executivos e os profissionais estejam dispostos a assumir riscos (...) A reengenharia é um ato de inteligência, pois corresponde a fazer muito mais (em termos de resultados), com muito menos (em termos de recursos). Ela refere-se à inovação, que é o processo de aplicar a criatividade.

É importante se iniciar com a análise do ambiente em que a organização está inserida, com a finalidade de identificação dos riscos e oportunidades presentes e futuros. Segundo Certo (1993, p. 38):

A análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.

Dentro do ambiente a organização sofre influências que podem desacelerar o seu crescimento, essas influências podem estar tanto no ambiente externo como no ambiente interno. No ambiente externo, Certo (1993, p.42) classifica que no ambiente geral, encontram-se componentes determinantes para o bom andamento da organização que são o componente econômico envolvendo o Produto Interno Bruto, a inflação, as taxas de juros, o câmbio. Socialmente, temos a cultura, a religião, costumes, raça, que também são fatores determinantes. No conceito político-legal estão as obrigações com o governo e a legislação vigente. A tecnologia também é um fator de grande importância, pois ela induz a organização a estar sempre aprimorando seus equipamentos.

Certo (1993, p. 44), também nos mostra o ambiente operacional, onde considera que “é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração das organizações”, que são os clientes, a concorrência, a mão de obra, os fornecedores e as questões internacionais.

Ainda de acordo com Certo (1993, p. 45) no ambiente interno, estão fatores diretamente ligados com a administração da organização como marketing, finanças, relações humanas, produção. E Bateman e Snell (1998, p. 127) enfatizam a importância da análise interna quando dizem que ela “fornece aos tomadores de decisão estratégica um panorama da organização, bem como seus níveis de desempenho gerais e funcionais”.

Após essa análise ambiental é necessário que se quebrem os paradigmas que envolvem os funcionários da organização. É necessário que entendam a necessidade da mudança e que poderá afetar a cultura organizacional, e representará a transição da situação em que estão atualmente acomodados para uma outra que poderá a principio ser perturbadora, pois conforme Maquiavel *apud* Chiavenato ( 1998, p.30) citou: “deve-se ter em mente que não há nada mais difícil de executar, nem de sucesso mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir, do que iniciar uma nova ordem de coisas”.

Conforme a figura 1, as mudanças devem acontecer de acordo com a necessidade da organização ou da visão que o administrador tem a sua frente. Elas podem ser contínuas, planejadas ou drásticas.

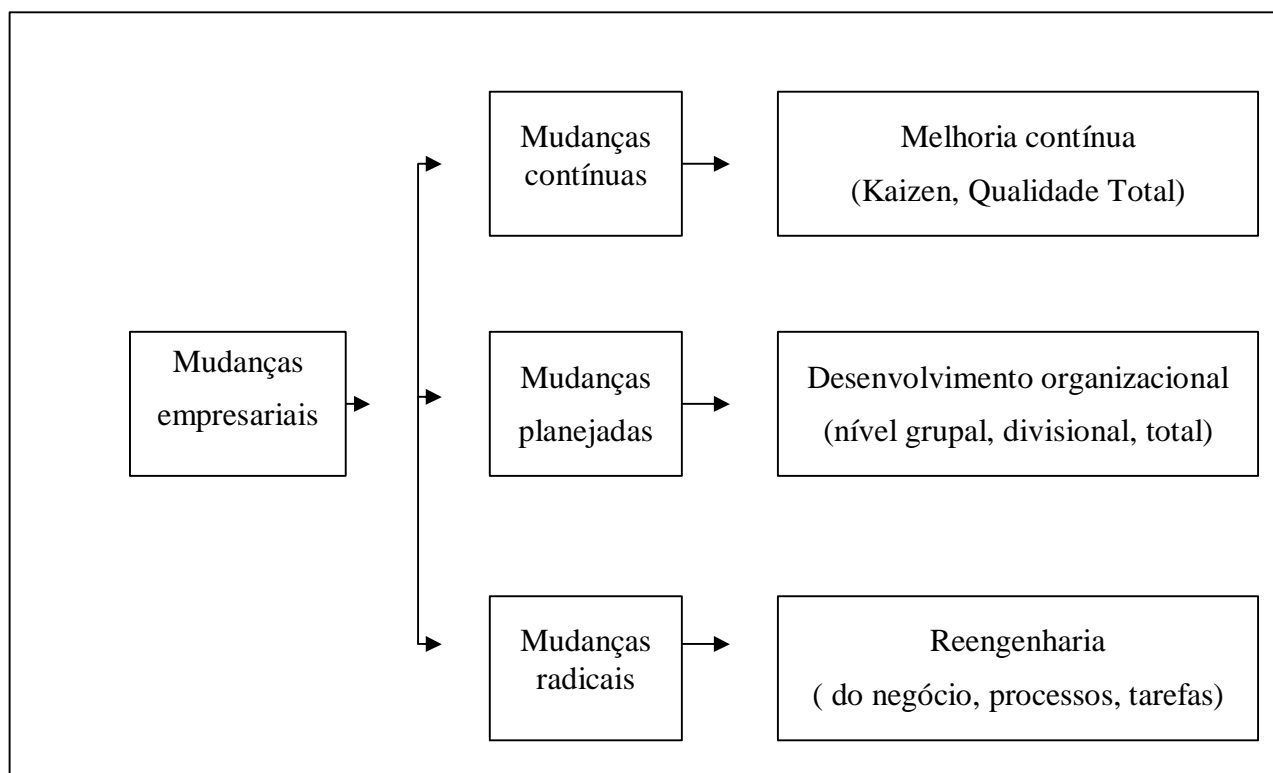


Figura 1: Principais tipos de mudanças empresariais.  
Fonte: Chiavenato ( 1998, p. 112)

A melhoria contínua é um processo por meio do qual procura-se melhorar a qualidade constantemente. Oliveira (1996, p. 177) nos esclarece Kaizen com as seguintes palavras:

É um processo de pequenas melhorias, do qual o empregado participa com sugestões constantes. Devem-se estimular os funcionários a dar sugestões bem simples, em vez de esperar idéias brilhantes, as quais podem até surgir no meio das simples. Representa um processo de melhoramento contínuo.

O desenvolvimento organizacional aborda uma mudança a longo prazo que objetiva atender toda a organização. Tem como foco principal melhorar as relações pessoais internas ou aumentar a capacidade de solucionar problemas e assim aumentar a capacidade de enfrentar as mudanças ambientais que possam ocorrer, pois quando a organização tem uma equipe bem treinada fica mais fácil implementar possíveis mudanças, tornando-se assim um replanejamento da organização. French e Bell (*apud* CHIAVENATO 1998, p. 155) declaram que desenvolvimento organizacional é:

Um esforço de longo prazo apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional, particularmente através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração de cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias, e cultura intergrupal – com a assistência de consultor facilitador e a utilização da teoria e tecnologia da ciência aplicada ao comportamento, incluindo ação e pesquisa.

Pode-se dizer que, assim como o mundo esta constantemente sofrendo mudanças, as organizações também precisam se adaptar às mudanças que o mercado passa, e isso deve ser uma constante, pois ou a organização se adapta ou poderá cair em derrocada. Mas, antes que isso aconteça ainda há uma esperança e é a partir de agora daremos ênfase ao tema em questão desse trabalho que é a reengenharia.

Muito se fala que reengenharia é uma mudança drástica, seria como começar de novo, pois a competitividade estando cada vez mais acirrada, não deixa espaços para comodismos, e esse recomeço não deve ser tímido ou mascarado. A organização deve lançar mão de antigas atitudes, se é que quer ser competitiva. Assim ao sentir-se enfraquecida a organização deve procurar meios de reerguer-se, mesmo que seja em momento de crise, não dá pra ficar parada. A organização precisa entender a necessidade da mudança. E Semler (1998, p. 69) também



concorda com essa afirmação quando diz que a organização tem de ter a “capacidade de enxergar a necessidade de mudanças a tempo, com coragem para implementá-las antes que seja tarde demais”.

Hammer e Champy (1994, p. 9), nos alertam a respeito de três forças que podem agir juntas ou separadamente e que têm influenciado bastante o mercado, “elas estão impelindo as atuais empresas cada vez mais para dentro de um território assustadoramente desconhecido (...). Chamamos essas forças de clientes, concorrência e mudança.” É bem providencial citarmos aqui que Ford na sua insistência em produzir carros na cor preta (não admitia mudá-la), perdeu clientes para a Chevrolet, pois essa por sua vez passou a produzir carros em outras cores e assim, atendeu necessidades dos clientes. Um cliente insatisfeito, com certeza procura outra empresa que atenda sua exigência. Ainda de acordo com Hammer e Champy (1994, p. 10):

Os clientes – tanto consumidores como empresas – exigem produtos e serviços adaptados às suas necessidades específicas e peculiares. Já não existem mais noções como *o* cliente; existe apenas *este* cliente, com o qual o vendedor está lidando no momento.

A segunda força que Hammer e Champy (1994, p. 13) cita é a concorrência, e de fato todos nós sabemos que ela está cada vez mais acirrada. Não apenas pelo fato de que grandes organizações entram no mercado, mas existem as pequenas empresas que atendem a um público-alvo específico e oferecem a eles um algo mais que ainda não existia:

Os concorrentes que atuam em nichos de mercado mudaram a fisionomia de praticamente todos eles. Produtos semelhantes são vendidos em diferentes mercados com base no preço, em outro nas opções, em algum outro na qualidade, e, em ainda outro no atendimento, antes, durante e após a venda.

Oliveira (1996, p. 36), nos afirma que a “concorrência está cada vez mais forte e, em alguns casos predatória, o que provoca uma situação em que as empresas sobreviventes são as com vantagem competitiva”.

A mudança, terceira força, já sabemos que é uma constante, porém seu ritmo tem sido acelerado. E Hammer e Champy (1994, p 14) deixa isso claro quando dizem:

Com a globalização da economia, as empresas enfrentam um número maior de concorrentes, cada um deles capaz de introduzir novos produtos ou serviços no mercado. A rapidez da mudança tecnológica também promove a inovação. Os ciclos de vida dos

produtos passaram de anos para meses. (...) O fato é que não apenas os ciclos de vida dos produtos ou serviços diminuíram, como também o tempo disponível para o desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Atualmente, as empresas precisam se apressar, para não caírem vítimas da paralisia.

A reengenharia passa a ser um caminho para a mudança, e essa mudança só vai acontecer se todos na organização estiverem empenhados nela, e Hammer e Champy (1994, p. 21) descreve reengenharia como sendo “necessário abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar produtos e serviços de uma empresa e proporcionar valores aos clientes”. Mas uma definição formal de reengenharia de acordo com os precursores dela, Hammer e Champy (1994, p. 21) é;

O repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Bateman e Snell (1998, p. 468), concordam com Hammer e Champy quando dizem:

A abordagem básica por trás da reengenharia é começar do nada e então redesenhar completamente o modo como o trabalho é feito. Ou seja, considerar cada tarefa que precisa ser desempenhada. (...) A reengenharia não trata de mudanças menores aqui e acolá. Refere-se a alterar completamente a operação, de modo revolucionário, a fim de atingir os melhores resultados possíveis.

E Oliveira (1996, p. 40) declara:

A reengenharia pode ser usada para fornecer vantagens de custos ou melhorias no serviço ao cliente e, portanto, para defender um mercado existente; ela pode capacitar a penetração em novos mercados para produtos existentes e para facilitar a entrada em setores completamente novos, seja com a transformação de processos internos em serviços lucrativos, seja pela definição de novas aplicações para as mesmas habilidades.

Como pode ser visto, os autores citados concordam entre eles que o objetivo básico da reengenharia é a necessidade de inserir a organização no mercado dando-lhe uma vantagem competitiva, tendo em vista a sua necessidade de sobrevivência. Existem algumas palavras-chaves para a reengenharia: rapidez, radical, redesenho, Manganelli e Klein (1995, p. 13) explicam essas palavras:

A reengenharia deve ser feita *rapidamente*, porque os executivos seniores exigem resultados em prazos menores do que os jamais exigidos: se os programas de reengenharia demorarem muito para

obter resultados, o fracasso será inevitável. Os programas de reengenharia precisam ser *radicais* – isto é, os resultados precisam ser observáveis e talvez notáveis – pois o processo é difícil e nunca obterá o apoio e a aprovação necessários dos executivos sem a promessa algo mais do que simples resultados incrementais. A reengenharia exige um *redesenho* de processos com o foco na identificação e aperfeiçoamento das atividades que agregam valor a cada processo e na tentativa de eliminar todas as outras atividades.

A reengenharia consiste em mudanças, e conforme viu-se devem ser mudanças que possam ser notadas, e devem alavancar a organização. Desse modo, será visto agora, como realizar ou como se utilizar dessa ferramenta que quando bem administrada, trás grandes benefícios à organização.

As organizações não buscam a reengenharia porque está na moda, e sim porque precisam, sentem a necessidade seja por baixos lucros, diminuição da participação no mercado por causa da concorrência, ou outros fatores. O fato é que quando o problema surge, surge também a necessidade de buscar melhoria e em alguns casos essa melhoria tem de ser logo para que a organização não venha a desmoronar.

Um bom começo para uma organização que se prepara para a reengenharia é conscientizar os seus colaboradores da necessidade dessa mudança, pois a participação deles será de grande importância e, com intenso comprometimento. Não adianta criar novas regras ou novos procedimentos e simplesmente lançá-las aos colaboradores. Isso só trará conflitos. Manganelli e Klein (1995, p. 310) alertam para a necessidade de preparar as pessoas, eles dizem que é necessário “mobilizar, organizar e fortalecer as pessoas, que executarão a reengenharia”, isso leva a organização a desenvolver um consenso entre essas pessoas de modo que com treinamento e um planejamento para a mudança irá esclarecer e motivá-los, fazendo-os entender que dessa forma a organização irá alavancar-se é a melhor maneira, tendo em vista que novidades trazem muita resistência. Morris e Brandom (1994, p. 177) aborda isso quando dizem:

A implementação de qualquer mudança, em ultima análise, afetará pessoas. Este efeito deve ser antecipado e controlado. É importante que a fidelidade ao pessoal administrativo seja promovida e que cada pessoa entenda o que seu trabalho acarreta.

A aplicação da reengenharia se dá em níveis de processo, organizacional e estratégico. Porém, nesse estudo, será dada a ênfase à reengenharia de processos.

E, em níveis de processo devemos entender primeiro o que é processo, e, de acordo com Oliveira (1996, p. 67):

Processo é um conjunto de atividades seqüenciais que apresentam uma relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, implantar as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos da empresa.

Entende-se assim que o processo está relacionado com o produto final e com a satisfação do cliente, e deve-se assim fazer com que as pessoas envolvidas com o processo, passem a trabalhar como uma equipe. Hammer e Champy (1994, p. 52) relatam que em uma organização onde o processo passa por diversas etapas, são várias pessoas diferentes que passam pelo manuseio e que não estão integradas organizacionalmente e assim:

Elas estão dispersas por toda a empresa em silos funcionais: diversos departamentos, grupos, divisões, e assim por diante. Esse fracionamento gera numerosos problemas, particularmente, ele promove metas incongruentes entre as diferentes pessoas envolvidas. Enquanto uma pessoa preocupada com a rotação dos estoques, outra se concentra no tempo de entrega. Uma abordagem alternativa seria considerar esse mesmo conjunto de pessoas (...) reunindo-as em uma equipe. (...) uma equipe de processo, portanto, é uma unidade que naturalmente se reúne para realizar um trabalho completo – ou seja, um processo.

Envolvendo um nível hierárquico mais baixo, esse tipo de mudança pode ser iniciado para melhorar um único processo administrativo ou um pequeno grupo de processos relacionados (MORRIS, BRANDOM 1994, p. 192)

Na reengenharia de processos os pápeis das pessoas, que agora trabalham em equipe, mudam de controlados para autorizados, pois a gerência passa a delegar às equipes responsabilidades pelo processo inteiro e conseqüentemente tem-se assim, a necessidade de tomar decisões necessárias. Porém é necessário ter cuidado na contratação desse pessoal. Hammer e Champy (1994, p. 56) consideram da seguinte forma:

A delegação de poderes é uma conseqüência inevitável da reengenharia dos processos; esses não podem ser reformulados sem que se deleguem poderes aos seus trabalhadores. Por conseguinte, as empresas que praticam a reengenharia precisam levar em conta critérios adicionais na contratação de pessoal. Não mais basta examinar a educação, o treinamento e as habilidades dos empregados potenciais; a sua *personalidade* também se torna importante. Eles têm iniciativa? Possuem autodisciplina? Estão motivados a satisfazer os clientes?

A reengenharia e a conseqüente delegação de poderes afetam profundamente os tipos de pessoas contratadas pelas empresas.

Ao se delegar responsabilidades as pessoas envolvidas na organização passam a usar seu talento e criatividade na função que exercem, porem não se deve esquecer de cobrar os resultados.

Para que esse pessoal passe a tomar decisões por si sós, é de grande importância que a organização saia da ênfase do treinamento para a educação desse pessoal. Hammer e Champy (1994, p. 57) explicam:

O treinamento aumenta as habilidades e a competência e ensina aos empregados o “como” de um serviço. Já a educação aumenta sua visão e ensina o “por quê”. (...) Em um ambiente de flexibilidade e mudança é quase impossível contratar alguém já detendo todos os conhecimentos necessários; por isso, a educação contínua durante todo o tempo de vida de um serviço torna-se norma em uma empresa que implantou a reengenharia.

Com os trabalhadores educados, eles como clientes internos, passarão a trabalhar melhor, pois verão o resultado de seu trabalho ao fim do processo, e não apenas como uma atividade isolada, apenas mais um. Até mesmo de acordo com sua habilidade é que ocorre uma possível promoção. Os valores mudam, os empregados passam a crer que trabalham para a satisfação do cliente, e não para os chefes. As discussões internas deixam de existir. Até mesmo os gerentes passam a ter um novo direcionamento de sua função, passando a agir como instrutores ao invés de supervisores. Mais uma vez Hammer e Champy (1994, p. 62) explicam:

Os gerentes de uma empresa que tenha adotado a reengenharia precisam de fortes habilidades interpessoais e se orgulhar das realizações dos colegas. Tais gerentes são mentores, cuja função é prover recursos, responder perguntas e zelar pela carreira de longo prazo dos indivíduos.

Na reengenharia de processos muita coisa muda, a forma de trabalhar, o pensar do trabalhador, sua remuneração, o gerente e até mesmo as estruturas organizacionais passam de hierárquicas para niveladas, uma vez que houveram delegações, o trabalho está organizado. E até mesmo os executivos mudam, deixando de ser controladores do resultado para líderes, se aproximando mais dos clientes e dos trabalhadores, assim conforme Hammer e Champy (1994, p. 63) os

“executivos precisam ser líderes capazes de influenciar e reforçar os valores e as crenças dos empregados através de suas palavras e ações”.

A reengenharia de processos visa uma mudança em toda a organização, essas mudanças abrangem todos que estejam envolvidos com ela. A figura 2 demonstra como os setores devem estar interligados:

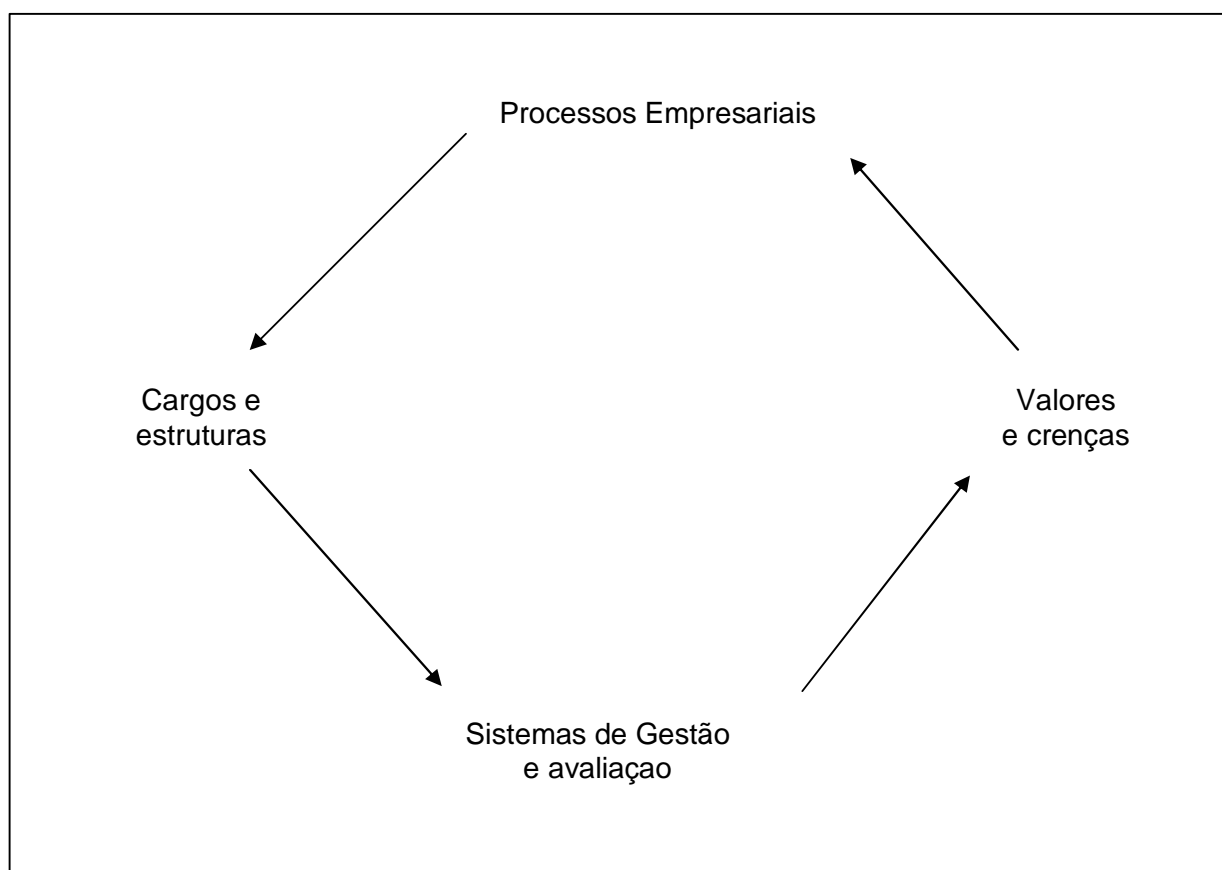


Figura 2: O losango do sistema empresarial

Fonte: Hammer e Champy (1994, p.64)

A reengenharia de processos afeta todos os setores da organização. Essa figura esclarece como os setores de uma organização devem estar interligados, partindo dos processos empresariais que referem-se a forma como o trabalho é realizado na organização, seguindo para cargos e estruturas dando ênfase ao fato de que na reengenharia de processos as pessoas trabalham em equipes orientadas para o processo e as estruturas passam a ser niveladas, onde os executivos deixam de ser controladores do resultado e tornam-se líderes capazes de influenciar as equipes através de suas palavras e ações, deixando os sistemas complexos e complicados de administração e fazendo uso de flexibilidade, criatividade e agilidade, a partir disso os sistemas de gestão e avaliação ficam voltados para o

desenvolvimento e desempenho das atividades e isso muda os valores e crenças dentro da organização, pois os empregados entenderão a sua presença na organização. E conforme Hammer e Champy (1994, p.64):

O ângulo superior do losango são os processos empresariais – a forma como o trabalho é realizado na empresa; o segundo são seus cargos e estruturas; o terceiro, os seus sistemas de gestão e avaliação; e o quanto a sua cultura – as crenças e os valores dos empregados. As interligações são fundamentais. O ângulo superior do losango do sistema empresarial, os processos, determina o segundo ângulo, cargos e estruturas. As formas como o trabalho é realizado determinam a natureza dos serviços e como os seus executantes são organizados e agrupados. (...) os cargos e estruturas, determinados pela estrutura dos processos, por sua vez levam ao terceiro ângulo do losango, a saber, os tipos de sistemas gerenciais necessários para uma empresa. Os sistemas gerenciais – a remuneração das pessoas, a forma de avaliação de seu desempenho, e assim por diante – são os principais moldadores dos valores e das crenças dos empregados, o quarto ângulo do losango. Por valores e crenças queremos dizer as questões e preocupações que os membros da organização julgam importantes e às quais dão uma atenção significativa.

Essas interligações são muito importantes para o sucesso da reengenharia de processos, pois desde que todos estejam trabalhando em equipe o trabalho passa a ser mais rentável, pois cada membro sabe o que fazer, como fazer e a finalidade do que está fazendo.

Outro fator importante da reengenharia é a tecnologia da informação. A necessidade da automação tem se tornado de grande importância. As empresas automatizadas não guardam mais imensas pastas de arquivo morto, uma vez que têm agora tecnologia que são capazes de armazenar e recuperar dados com muito mais rapidez, a comunicação também é mais rápida empresas fazem uso de teleconferência, internet, intranet, pode-se monitorar o andamento de uma linha de produção, e até mesmos nas questões de segurança. A tecnologia pode até mesmo auxiliar os funcionários no processo de produção. O fato é que a empresa que não procura meios tecnológicos para sua expansão, dificilmente aplica a reengenharia. Hammer e Champy (1994, p. 67) consideram a que “tecnologia da informação moderna e atualizada integra qualquer esforço de reengenharia, sendo um capacitador essencial, por permitir às empresas a reengenharia de seus processos”. Para isso, exige-se que se passe a agir de forma indutiva, de modo que sendo a



tecnologia a solução deve-se verificar que problemas da organização ela pode resolver e não esperar que os problemas cheguem para ver como resolver.

Hammer e Champy (1994, p. 83) declaram que “não são as empresas que aplicam a reengenharia aos processos, mas as pessoas”, assim o aspecto humano é de grande importância em uma reengenharia, Morris e Brandon (1994, p. 270) dizem que “a importância dos recursos humanos para o sucesso do projeto de reengenharia torna-o o setor que deve receber atenção desde o início do projeto”. Como mencionado, mudanças são difíceis de serem aceitas deve-se então ter um líder forte que não obriguem as pessoas a fazerem o que ele quer, mas sim as faz quererem o que ele quer, e, para isso, é necessário que esse líder desperte nas pessoas o entusiasmo pela mudança, e isso envolve não apenas as pessoas que estão diretamente ligadas com a produção, e sim todas até a alta administração.

Porém, ao se decidir pela reengenharia deve-se ter em mente, que as pessoas compreenderam a necessidade da reengenharia para a sobrevivência da organização, pois a idéia de que seus empregos e os processos de trabalho sofrerão mudanças, poderá trazer intolerância e até mesmo poderão não colaborar, sendo assim necessário argumentos honestos para com essas pessoas.

Viu-se aqui que a reengenharia é uma grande idéia empresarial. Davenport *et al* (2003, p. 165) afirmam que “a reengenharia de processos empresariais foi uma das maiores idéias empresariais de todos os tempos”. A reengenharia tornou-se popular em seu início e Davenport *et al* (2003, p. 168) explicam esse fato dizendo:

Só podemos especular sobre porque a reengenharia se tornou um movimento tão popular. Os fatores mais importantes talvez tenham sido aqueles do espírito da época. No início da década de 1990, quando a reengenharia foi amplamente adotada, vivia-se uma recessão econômica. As empresas precisavam reduzir custos (...) Talvez em 1990 o mundo empresarial estivesse pronto para um enfoque na rapidez e eficiência do trabalho.

Com as dificuldades da época, havia a necessidade de atender melhor os clientes e solucionar os problemas comerciais que vinham surgindo, com isso sem haver, ainda, a nomeação, muitos gerentes já vinham buscando inovações para seus problemas. Mas para Davenport *et al* (2003, p. 179) o maior erro da reengenharia na época foi que “os gerentes enfatizaram demais o processo, negligenciando a prática – e não envolveram as pessoas que realizavam o trabalho”. Assim, é possível perceber que a reengenharia precisa de pessoas habilidosas que saibam o que realmente acarreta a aplicação dessa ferramenta em uma empresa.



Davenport *et al* (2003, p. 183) também apresentam outra deficiência da reengenharia:

A outra deficiência crítica dos que implementaram a reengenharia foi tratá-la como um projeto, e não como um meio de vida. Com o tempo os processos perdem sua força ou deixam de corresponder às exigências organizacionais ou dos clientes. As organizações mais sofisticadas percebem que nunca podem parar de melhorar seus processos empresariais, às vezes, gradualmente, e outras vezes, radicalmente se houver necessidade.

Champy *apud* Araújo (2006, p. 28) “atesta que 60% a 70% dos processos de reengenharia falharam”. Seguido por Hammer *apud* Araújo (2006, p. 28) que declarou que “a reengenharia não é um *douwnsizing*, corte de pessoas, algumas vezes a reengenharia implica em número menor de pessoas, a curto prazo”. Assim, embora se corra o risco de que a reengenharia possa falhar, ou de que possa ser necessário o corte do quadro de pessoal, deve-se considerar que a finalidade da reengenharia é dar a empresa condições de competir. E, uma vez que ocorra o êxito, a empresa terá seu crescimento alavancado e poderá assim, fazer novas contratações.

O que vale lembrar é que a reengenharia é uma ferramenta da administração que deve ser usada com muito cuidado, pois ela envolve riscos, e deve ser estudada envolvendo as pessoas da organização desde o princípio de sua utilização, pois assim conseguirá obter um resultado positivo para a organização. E segundo Semler (1988, p. 69) é importante “fazer a empresa funcionar através da efetiva participação de seus funcionários, e ter uma linha de conduta administrativa flexível e aberta para transformações”.

### 3 ESTUDOS DE CASO

Para um melhor entendimento da reengenharia, buscou-se casos de empresas que a tivessem aplicado. Dessa forma, serão apresentadas duas empresas que aplicaram a reengenharia. O primeiro estudo foi elaborado por Wilson Pedro Carli., e foi vivenciado por ele, na empresa Ramotex e publicado no site <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/4120.pdf>. O segundo estudo de caso ocorreu na empresa Johnson e Johnson no Brasil e é relatado por Cristiane Mano da Revista Exame, na edição de 04/09/2003 e publicado no site [http://portalexame.abril.com.br/degrustação/secure/degrustação.do?COD\\_SITE=35&CO](http://portalexame.abril.com.br/degrustação/secure/degrustação.do?COD_SITE=35&CO).

#### 3.1 Primeiro Estudo de Caso: Ramotex

A Ramotex (nome fictício) é uma empresa do ramo têxtil fundada na década de quarenta. Em 1989 contava com um número em torno de 5000 empregados. Estava entre as cinco maiores empresas de confecções do país, com clientes nacionais e internacionais.

Ocorre que em 1989 houve uma grande greve dos trabalhadores têxteis por vários dias. Além disso, estava havendo uma grande concorrência imposta por empresas asiáticas que estavam colocando seus produtos a preços mais competitivos. Dessa forma, a direção da Ramotex decidiu redirecionar os rumos da empresa e contratou uma consultoria com o intuito de definir as ações a serem tomadas a curto, médio e longo prazo. Assim, foi montada uma equipe composta de consultores e alguns funcionários da Ramotex, que foram denominados “sombras”, tendo em vista que ficavam em vários setores da empresa, verificando a ociosidade dos empregados.

Após alguns meses desse terrorismo, conforme relatado pelo autor, houve um corte de vinte por cento do quadro de empregados a nível operacional seguida, duas semanas após, de demissões de gerentes e supervisores e eliminações de departamentos e de duas diretorias.

A consultoria apontou ainda falta de definição na missão da empresa, de um plano de negócios, da necessidade na mudança na cultura organizacional em todos os níveis.

O autor considera que a contratação de uma consultoria demonstrou a falta de liderança e profissionalismo do diretor presidente e do dono da empresa, pois se

o objetivo era reformular a empresa e reduzir o quadro de pessoal não havia necessidade dos “sombas”, para o autor os diretores tiveram medo de demitir, e isso gerou revolta em todo o quadro de pessoal.

A partir de maio de 1990, iniciou-se uma nova fase das mudanças. Tendo em vista a crise financeira da época, com altas taxas inflacionárias, a consultoria percebeu que a Ramotex não conseguia calcular efetivamente seus preços de custos. Percebeu-se que os sistemas aplicativos não eram mais eficazes, e optaram por investir em um novo Sistema de Gestão e Controladoria. Todos os envolvidos passaram por treinamento em banco de dados e na nova linguagem, bem como noções básicas de custos, orçamento e fluxo de caixa, seguidas de reuniões de trabalho, abordando esses assuntos. Surgiram os primeiros conflitos, pois os líderes passaram a exigir grandes modificações, quando as tarefas não estavam bem conceituadas.

Os dirigentes tinham a ousadia de que com a implementação do novo sistema, poderiam expandi-lo para outras empresas e isso atrapalhou bastante, tirando o foco do projeto para alguns dos envolvidos, gerando mais conflito entre analistas e programadores, resultando em mais uma demissão. Após dezenove meses de trabalho, foi implantado o novo sistema.

Em 1992, decidiu-se por melhorar o atendimento, agilizar o processo dos pedidos e automatizar o processo de produção. Buscaram por um pacote de aplicativos que atendessem as áreas, que foi encontrado em Portugal com o nome de Gestão Comercial e Industrial. Para implantação desse novo aplicativo, estabeleceu-se a data de 1º de abril de 1994, que ficou conhecido como “o dia da virada”, onde se converteria as informações dos sistemas antigos para a nova base de dados e aplicativos, para isso estabeleceram que a metodologia dos trabalhos seria através de força tarefa, que seriam formadas conforme o assunto a ser trabalhado, com prazos para conclusão. E assim, seguiu-se, e a medida que aproxima-se “o dia da virada”, os atritos entre gerentes, funcionários e analistas cresceu proporcionalmente. O impacto da mudança ficou forte, e sendo que alguns funcionários estavam viciados em fluxos antigos, temeram por perder o controle da situação. Esses conflitos resultaram na demissão de funcionários que não colaboraram com o andamento dos trabalhos.

Mesmo com os problemas que surgiram, em 1º de abril de 1994, houve o início da conversão, seguido de problemas com o cadastro de produtos, resultando

em vinte dias sem processamento de dados na área comercial e de suprimentos, chegando-se, até mesmo em pensar em desistência desse sistema, que foi logo descartada.

Em julho de 1994, os analistas da empresa portuguesa, retornaram diante das turbulências da implantação e se assustaram com o volume de dados existentes da Ramotex. A tabela de itens de pedidos estava com mais de três milhões de linhas, bem como a tabela de movimentos de estoques contava com mais de um milhão de linhas. A resposta dos aplicativos que utilizavam essas duas tabelas era superior a sessenta segundos, e ainda precisava melhorar os índices de acesso às tabelas. Tudo ficou solucionado no final de 1995.

A empresa Ramotex procurou atender bem seus clientes, e manteve uma boa parceria com seus fornecedores, objetivando produzir produtos de qualidade. Antes do novo sistema, com representantes e vendedores espalhados por todo o país, após o recebimento do pedido, esse era passado por uma série de conferências e levava, as vezes mais de uma semana para ser liberado, em caso de erro o pedido retornava ao representante para ser solucionado, isso ocasionava atrasos, e fazia com que o prazo de entrega fosse maior que trinta dias. A Ramotex esta ciente que seu processo estava desgastado, e até ai acertou em iniciar uma reengenharia. Os novos aplicativos procurou sanar as deficiências no tempo de entrega e no relacionamento entre clientes, fornecedores, representantes e vendedores.

Porém, com os aplicativos em funcionamento, os problemas de falta de estoque e os atrasos na entrega continuaram ocorrendo, devido a grande quantidade de pedidos. Isso gerou uma grande quantidade de notas fiscais, duplicatas e entregas de mercadorias. A Ramotex deixou de atender pedidos, ou atendeu parcialmente. E, como mesmo antes da reengenharia a empresa já estava passando por dificuldade financeira, no período de 1996 a 1998, ocorreu mudança de dois diretores presidentes e a venda de parte da empresa para bancos credores. Em 1999, a mesma veio a falência.

### 3.2 Segundo Estudo de Caso: Johnson e Johnson no Brasil

Problemas na entrega de produtos, normalmente eram solucionados pelos colaboradores apenas por telefone, sem nenhum contato físico. A questão é que ao

reclamar o cliente só tinha a solução após dois dias. Mudar isso tornou-se o grande desafio da subsidiária Johnson e Johnson no Brasil.

Em abril de 2003, Johnson e Johnson no Brasil, contava com 220 funcionários no processo de atendimento ao cliente, na zona oeste de São Paulo. Essa é a maior equipe da subsidiária, comandada por José Vicente Marino. Esses funcionários que, antes, ficavam dispersos pelo escritório e pela fábrica em São José dos Campos, foram integrados em células multifuncionais e organizados por tipo de cliente – grandes varejistas, farmácias, distribuidores e atacadistas.

Essa mudança começou em março de 2000, quando Antonio Justino vindo da subsidiária colombiana, assumiu o comando da companhia no Brasil, tendo em vista que passava por um período de estagnação desde meados de 1990. A empresa não conseguia reagir diante dos concorrentes. Antonio Justino contratou uma consultoria e após reuniões com diretores, seguida de reuniões com outros funcionários que exerciam cargos de chefia, chegaram a decidir pela reorientação dos processos.

Criou-se uma força-tarefa, com o objetivo de redefinir a organização do pessoal envolvido na área de atendimento ao cliente. Passaram a conhecer os caminhos percorridos por um pedido, e descobriram 5493 atividades realizadas no processo de atendimento, que podia ser reduzido em trinta por cento. Essa revisão de tarefas ajudou a definir o papel das pessoas na nova organização. No final de 2002 os executivos distribuíram cartilhas que traziam noções básicas do conceito de gestão de processos.

Com as novas tarefas mudaram as nomenclaturas: assistentes passaram a ser gestores da informação; vendedores passaram a ser gestores de negócios; os gerentes de departamento tornaram-se uma espécie de treinadores; e, até mesmo o diretor de logística e dois gerentes nacionais de vendas passaram a ser denominados arquitetos, responsáveis pela manutenção do processo.

Conforme relatado, após aplicada a reengenharia nesse setor da empresa, 97% dos pedidos chegam nas condições combinadas e os custos baixaram em cerca de 2% do faturamento. Segundo Luís Fernando Lenski, um dos arquitetos, esses resultados se devem ao bom grau de autonomia dos funcionários que passaram a compartilhar decisões. Lenski admite que antes o caminho natural para aumentar as vendas era empurrando produtos nos clientes, e, depois da reengenharia estão em busca de algo mais duradouro: o relacionamento.

### 3.3 Discussão teórica

Nessa fase são apresentadas as teorias com respeito à reengenharia com seus respectivos autores, para que após análise se consiga notar se há contradições entre eles ou se há concordância.

| Teoria            | Certo (1993)  | Bateman e Snell (1998)   | Certo (1993)  |
|-------------------|---|--|---|
| Análise ambiental | A análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades | A análise interna fornece aos tomadores de decisão um panorama da organização. | No ambiente externo encontram-se componentes determinantes para o bom andamento da organização. |

*Quadro 1: Análise Ambiental*

*Fonte: Elaborado pela aluna de monografia Edinamar Gomes de Aguiar (2007)*

Ao se observar os conceitos no que se refere à análise ambiental percebe-se que se trata de algo de grande importância dentro das organizações, pois no ambiente externo encontram-se fatores que agem diretamente nas organizações, como a inflação, o produto interno bruto, as taxas de juros, o câmbio, os clientes, a concorrência, os fornecedores e assim por diante.

No ambiente interno não é diferente, pois se dentro da própria organização as coisas vão mal, é porque está necessitando de uma análise minuciosa seja na área da produção, finanças, pessoal e marketing. Tem de achar o problema, seja no ambiente interno ou no externo, e os autores citados concordam entre si e dão grande importância para a análise ambiental, pois é através dessa análise que a organização terá como identificar seus pontos fortes e fracos e, também suas ameaças e oportunidades e saberá a partir daí, que atitudes tomar em benefício da organização, e assim evitar uma desaceleração de seu crescimento.

Após a análise ambiental é identificada a necessidade de mudanças, e deve-se ter em mente que não se deve ter medo de assumir riscos, já que mudanças podem gerar conflitos causam resistência. É hora de resolver como será essa mudança: contínua, planejada ou radical; e considerar a que melhor se aplica dentro da organização.

As mudanças contínuas têm como objetivo principal a melhoria da qualidade constantemente onde os empregados podem participar com sugestões.

As mudanças planejadas almejam uma mudança a longo prazo, mas que atenda toda a organização melhorando as relações internas.

E, a mudança radical e foco dessa monografia que é a reengenharia, que é algo como começar de novo, então vejamos segundo os autores.

| Teoria       | Hammer e Champy (1993)   | Bateman e Snell (1998)   | Oliveira (1993)  | Manganelli e Klein (1995)  | Morris e Brandon (1994)   | Davenport <i>et al</i> (2003)                               |
|--------------|--|--|--|--|---|---|
| Reengenharia | Repensar fundamental e reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias. | Começar do nada e então redesenhar completamente o modo como o trabalho é feito. | Pode ser usada para fornecer vantagens de custos ou melhorias no serviço ao cliente. | Deve ser feita rapidamente. Precisa ser radical. Exige redesenho rápido dos processos. | Recursos humanos é o setor mais importante para o sucesso da reengenharia | Foi uma das maiores idéias empresariais de todos os tempos. |

Quadro 2: Reengenharia

Fonte: Elaborado pela aluna de monografia Edinamar Gomes de Aguiar (2007)

Palavras objetivas e diretas são usadas nos conceitos sobre reengenharia: radical, rapidez, drástica, redesenho. Ao analisar os conceitos apresentados, percebe-se que os quatro primeiros autores estão com o foco da reengenharia voltado para essas palavras. A reengenharia é definida, como uma ferramenta de urgência quando a organização está em crise, ou pelo menos quando começa a entrar em apuros e os gerentes ou executivos começam a perceber a necessidade da mudança e até mesmo organizações que estão em seu auge, mas está em busca de inovações.

A reengenharia se aplica na organização, seja durante o seu crescimento ou na sua maturidade, mas, muitos gestores só percebem a necessidade, quando está na fase do declínio. Esse é um erro, pois os gestores têm sempre que estar fazendo

avaliações com relação ao desempenho da organização, pois a necessidade da mudança pode estar no meio de ciclo de vida, e passou despercebido, e aí a mudança deverá ser radical, drástica. E, Hammer e Champy (1994) descrevem que a reengenharia deve ser radical, e, ao ser radical deixa, assim, subentendido que as mudanças não devem ser superficiais. Manganelli e Klein (1995) estão de acordo quando afirmam que “os resultados devem ser observáveis, notáveis”.

Ao repensar a organização é necessário que a alta administração esteja a par dos problemas e, o que levou a esses problemas, pois nada acontece do acaso, problemas surgem porque foram provocados, ou pelo menos não foi feito nada quando surgiram os primeiros indícios, daí a necessidade de verificar onde tudo começou, e, se a organização pretende continuar naquele segmento. E, é ao repensar a organização que aparece a idéia da mudança. De acordo com a necessidade essa mudança deve ser radical e afetará a todos, seja no nível estratégico, tático ou operacional.

Isso pode ser notado quando a Johnson e Johnson no Brasil verificou que havia problemas com o atendimento ao cliente resultando em atrasos na entrega dos pedidos, e logo providenciou a resolução do problema executando a reengenharia daquele setor, e ao fazer assim conseguiram o êxito esperado. A Ramotex também buscou solucionar suas dificuldades através da reengenharia, que no início mostrou-se eficaz, porém por outros problemas administrativos, como a má gestão, essa foi a falência.

As organizações encontram-se numa fase em que a satisfação do cliente, tem tido grande importância, já que estando insatisfeito, com certeza, irá em busca de quem o satisfaça. Os concorrentes têm se tornado ameaça constante, e Oliveira (1996) diz que ela tem se tornado, em alguns casos, predatória. E isso obriga a organização a ter um diferencial, algo que seja o chamariz que prenda o cliente, podendo ser a qualidade, o atendimento a velocidade, tem de ser algo que o faça voltar na primeira oportunidade. A tecnologia está cada vez mais atuante o que é atual hoje, amanhã pode estar ultrapassado e assim, se a organização não se atualiza perde posições no mercado. E, Hammer e Champy (1994) informam que clientes, concorrência e a mudança – tecnologia, ciclo de vida do produto – são forças que influenciam bastante o mercado. Deve-se considerar que, atualmente o mercado tornou-se imprevisível e obriga as organizações a se manterem atentas para possíveis mudanças.



Assim, a mudança tem de ser rápida, caso contrário, a queda será rápida. A radicalidade encontra-se no sentido de que a mudança tem de ser notada, não bastando pequenas coisas, a mudança tem de ser grande. E o redesenho dos processos é a nova forma de trabalho, com aperfeiçoamento das atividades.

Esses pontos apresentados estão em consenso entre os autores e não há como discordar deles, pois tendo decidido pela reengenharia os resultados devem ser positivos, mesmo porque esse é objetivo e nenhum gestor optará pela reengenharia se não estiver, realmente, consciente da necessidade dela.

Porém, a reengenharia afeta as pessoas, e como citado por Morris e Brandon (1994) as pessoas são a parte mais importante para o sucesso da reengenharia, pois não adianta exigir mudanças, estabelecendo novos processos se as pessoas não estão envolvidas plenamente com a organização, isso só levará a conflitos internos, tem de haver confiança e fidelidade da parte de todos.

Assim, como a alta administração, os demais também precisam estar a par dos objetivos da organização, principalmente os do operacional que são os que executam os procedimentos. Pois, não adianta ter uma idéia brilhante e tentar implementá-la, se não fixar a necessidade dela para seus executores, mesmo porque com a reengenharia muitos são afetados com demissões, e o restante teme em ser o próximo. Mas, deve se trabalhar com a confiança dessas pessoas, elas precisam crer que a mudança é necessária, e que os novos processos trarão melhorias para a organização, bem como benefícios para elas. Manganelli e Klein (1995) compreendem que é preciso organizar e fortalecer essas pessoas.

Para que haja essa confiança, há a necessidade de um líder forte, um líder que não imponha o que deve ser feito, e sim, com a habilidade de um gestor que é capaz de influenciar, faça com que cada pessoa compreenda o que seu trabalho acarreta, desenvolvendo um consenso entre elas, por meio de treinamentos que venham a mobilizá-las, motivando-as a trabalharem a favor da reengenharia. Tanto Hammer e Champy (1994), como Morris e Brandon (1995) dão importância ao treinamento dessas pessoas.

O fato é que todos na organização têm de estar afinados no mesmo objetivo, e interligados com os processos, com as crenças e valores, com os sistemas de gestão e com os cargos e estruturas. Dessa forma, o trabalho em equipe se tornará mais efetivo em prol do sucesso da organização, pois todos estarão sabendo o que estão fazendo e qual a finalidade.

Todos esses fatos mencionados estão de acordo com os autores estudados, porém, Davenport *et al* (2003), apresentam deficiências da reengenharia e relatam que, ela teve seu auge na década de 1990, época essa que ficou marcada pela recessão econômica e havia a necessidade de redução de custos, daí a busca incessante por inovações imediatas, o que acarretou na negligência das pessoas envolvidas. Também nesse período a reengenharia foi tratada como um projeto e não como um meio de vida para a organização. Mesmo assim, Davenport *et al* (2003) relacionam a reengenharia como uma das grandes idéias empresariais.

Percebe-se, assim, que a reengenharia é uma ferramenta que pode se tornar eficaz desde que envolva todos na organização, pois ocorrendo o contrário não haverá empenho das pessoas. Se não houver comprometimento, não adiantará os gestores virem com idéias mirabolantes e quererem que seja implementada de qualquer modo, é indispensável que antes da aplicação da reengenharia tenham ciência da real necessidade dela e que é a única saída, tendo em vista que existem outros meios de mudança.

A reengenharia é uma oportunidade da organização continuar seu crescimento, com muito esforço. E, o sucesso da reengenharia começa exatamente quando o pessoal envolvido compreendeu a idéia da mudança, a necessidade dela e como a será o trabalho durante esse processo. Evidentemente, poderá ocorrer revolta até mesmo pelo fato de que poderão ocorrer demissões, mas é aí que o líder forte, entrará com seu lado conselheiro e convencerá a todos, e isso se dará como se fosse um vírus, que devagar vai se disseminando pela organização e contagiando a todos.

#### 4 CONCLUSÃO

Durante todo o processo de elaboração deste trabalho procurou-se dar ênfase ao tema em questão, que é reengenharia. A partir do referencial teórico pode ser notada a importância dessa ferramenta que pode, em alguns casos, ser uma salvação para a empresa. Viu-se também que não é preciso esperar que a empresa entre em crise para poder tomar atitudes que a tornem competitiva.

Porém, é necessário cautela com a reengenharia, pois o que pode ser a solução, se não houver disciplina, transforma-se em problemas ainda maiores. A empresa deve focar apenas na questão levantada pelos dirigentes para a solução do problema, e deve também fazer manutenção do processo para que os problemas anteriores não voltem, havendo necessidade deve-se procurar ajuda de fora, como foi o caso das duas empresas citadas no estudo de caso. A Ramotex teve sua reengenharia aplicada com muita dificuldade, teve de demitir pessoal – característica da reengenharia – implantou tecnologias, mas não soube lidar com os novos procedimentos, e os problemas voltaram. Ao contrário a Johnson e Johnson brasileira definiu o problema, traçou metas de solução, treinou o pessoal e seguiu com seus novos processos.

Em resposta ao problema levantado: a reengenharia torna-se uma boa ferramenta de mudança quando todos na empresa estão empenhados nela, e isso exige que haja líderes fortemente preparados para lidar com situações adversas, sejam eles conflitos internos ou não adaptação a novas tecnologias. As pessoas envolvidas têm de respeitar esse líder e principalmente, confiar nele. Treinar essas pessoas, mobilizá-las e fazê-las acreditar que estão fazendo algo que trará benefícios não é tarefa fácil, mas serão exatamente as pessoas que levarão a reengenharia ao sucesso, daí a necessidade de empenho, pois novas máquinas, novas tecnologias são muito boas, mas de que adiantará esses gastos se o principal não está motivado.

Também não é preciso esperar a empresa entrar em crise para buscar melhoria, isso pode ser feito durante o ciclo de vida da empresa.

Assim, esse trabalho finda tendo atingido seu objetivo pois foi feita a pesquisa bibliográfica com o propósito de apresentar um estudo sobre reengenharia. Ao terminar a pesquisa fez-se a comparação entre os autores, para verificação da eficiência da reengenharia.

Conclui-se assim que, a reengenharia tem grande importância no processo administrativo desde que, os gestores tenham o objeto da mudança bem definido e que as mudanças a serem implementadas estejam dentro do orçamento, pois de nada adiantará idéias mirabolantes, sem recurso financeiro. E, se esses gestores se considerarem incapazes de efetuar a mudança é necessário a contratação de uma consultoria, que poderá fazer análise ambiental e propôr as mudanças, não sendo assim vergonha nenhuma buscar ajuda, até mesmo porque quem está vivendo o problema, pode não estar conseguindo enxergar onde ele está e dificilmente conseguirá verificar a solução. Isso pode ser notado nas duas empresas citadas que procuraram ajuda por meio de consultoria.

Assim, fica esse trabalho a disposição para que, caso haja interesse, outros possam utilizá-lo em futuras pesquisas e levar adiante esse tema que ainda tem muito a ser estudado, ficando assim o incentivo ou a sugestão de que a reengenharia possa ser alvo de pesquisas que possam aprimorá-la diante das perspectivas empresariais.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Magali Bezerra de. *Reengenharia*. 2006. Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, 2006.
- BATEMAN. Tomas S., SNELL Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARLI, Wilson Pedro. *Estudo de caso: a aplicação da reengenharia de negócios com orientação a objetos em uma indústria têxtil*. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/4120.pdf>. Acesso em: 20 abril 2007.
- CERTO, Samuel C., PETER, Paul J. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 2 ed. São Paulo: Atlas. 1998
- CRUZ, Carla, RIBEIRO, Uirá. *Metodologia Científica: teoria e prática*. 2 ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- DAVENPORT, Tomas H., PRUSAK, Laurence, WILSON, James H. *Vencendo com as melhores idéias: como fazer grandes idéias acontecerem na sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa*. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2005.
- MANGANELLI, Raymond L. & KLEIN, Mark M. *Manual de reengenharia: um guia passo a passo para a transformação da sua empresa*. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro. Campus, 1995.
- MANO, Cristiane. *Sem essa de cada um na sua*. Disponível em [http://portalexame.abril.com.br/degustação/secure/degustacao.do?COD\\_SITE=35&CO](http://portalexame.abril.com.br/degustação/secure/degustacao.do?COD_SITE=35&CO) Acesso em 20 abril 2007.
- MORRIS, Daniel, BRANDON, Joel. *Reengenharia: reestruturando sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Revitalizando a empresa: A nova estratégia de Reengenharia para resultados e competitividade*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SEMLER, Ricardo F. *Virando a própria mesa*. São Paulo : Best Seller, 1988.